

Liderazgo

La odisea del liderazgo

por Herminia Ibarra, Claudius A. Hildebrand, y Sabine Vinck

De la Edición (Mayo–Junio 2023)



Giulia Neri

Resumen. Una paradoja de los negocios es que, si bien los líderes suelen emplear un estilo práctico y directivo para llegar a la cima, una vez que llegan, se supone que deben capacitar y capacitar a sus equipos. De repente, se espera que demuestren «habilidades interpersonales». Y a muchos les resulta difícil adaptarse a esa realidad.

Para entender cómo los líderes pueden lograr este cambio con éxito, los autores estudiaron 75 sucesiones de CEO, con 235 candidatos. Descubrieron que la transformación no es un hecho único, sino que se desarrolla con el tiempo y da muchos giros y vueltas. Es un viaje largo con tres etapas: la *salida*, durante el cual los líderes reconocen la necesidad de cambiar y dejar atrás sus antiguas formas de trabajar; el *viaje*, durante las cuales se encuentran con obstáculos y pruebas que les enseñan lecciones importantes; y el *devolución*, cuando lleguen a una nueva comprensión del tipo de líderes que tienen que ser.

Completar esta odisea requiere humildad, autoconciencia y resiliencia. Varias prácticas clave ayudarán a los ejecutivos a lo largo del camino: entender el alcance del cambio necesario, crear nuevos contextos de aprendizaje, solicitar la ayuda de asesores, aprender de los reveses y aprovechar el poder de los pequeños éxitos.

cerrar

Aviso: Traducido con el uso de inteligencia artificial; puede contener errores. Participe en esta encuesta para hacernos llegar sus comentarios y obtenga información en las preguntas frecuentes.

Read in English



Siempre se ha esperado, y siempre se esperará, que los ejecutivos produjeran resultados. Pero hoy se espera que los produzcan de una manera fundamentalmente diferente. Atrás quedaron los días en que el heroico individuo lideraba desde el frente. En cambio, en la mayoría de las empresas, la toma de decisiones se ha descentralizado y ahora se supone que los líderes deben empoderar y capacitar a su gente. Por eso, han tenido que ceder un control considerable. Como informaron Raffaella Sadun y sus colegas en esta revista (consulte «Las habilidades de alta dirección que más importan», julio-agosto de 2022), las habilidades interpersonales, a menudo descritas como «habilidades blandas», son ahora especialmente importantes para los líderes.

Hemos observado amplias pruebas de esta nueva realidad en nuestro trabajo como investigadores, entrenadores y asesores de liderazgo. Y también hemos observado que los ejecutivos están teniendo dificultades para adaptarse a ello. Para empezar, los términos «habilidades blandas» y «habilidades interpersonales» se utilizan para hacer referencia a una amplia gama de competencias y capacidades, lo que confunde a muchos ejecutivos acerca de lo que implican exactamente. (Para obtener más información sobre esto, consulte la barra lateral «¿Qué tipo de habilidades sociales necesita?») Además, pocos aspirantes a directores ejecutivos que entran en el proceso de sucesión dominan la gama completa de estas habilidades, y pocos directores ejecutivos recién nombrados las tienen totalmente preparadas para su despliegue. No debería sorprender. No se puede esperar que ningún líder que haya construido una carrera haciendo contribuciones de expertos y ejerciendo un control práctico dé el salto de la noche a la mañana a un estilo centrado en las personas.

¿Qué tipo de habilidades interpersonales necesita?

patizar y	Colaborar e influir (en todas las redes).
acciones	La agilidad y la innovación dependen de la cooperación entre las disciplinas y unidades dentro como fuera de la organización, y la capacidad de construir relaciones informales.
s extraer	
su gente,	
/ fomentar	trabajar a través de ellas.
a.	

Sin embargo, la información confiable sobre cómo adquirir habilidades interpersonales es escasa. Para obtener más información (sobre las habilidades que los ejecutivos se esfuerzan por aprender y las estrategias de aprendizaje que dan sus frutos), analizamos los datos de evaluación, desarrollo y entrevistas recopilados por Spencer Stuart, una de las principales firmas de asesoramiento de liderazgo del mundo. La mayoría *Fortuna* 500 empresas se asocian con asesores como Spencer Stuart para descubrir y desarrollar candidatos a la sucesión, por lo que estos datos pueden considerarse una prueba sólida de los requisitos de liderazgo actuales.

En nuestro análisis, estudiamos 75 sucesiones de CEO, con 235 candidatos, que tuvieron lugar en empresas de gran capitalización de los Estados Unidos y Europa entre 2009 y 2019. Cuarenta y siete de esas empresas cotizaban en bolsa. Examinamos la correlación entre las habilidades del CEO y el desempeño de la empresa, medida en función de la rentabilidad de los accionistas, el crecimiento de los ingresos y los márgenes operativos. También entrevistamos a un subgrupo de líderes sobre sus experiencias de desarrollo para entender la variedad de estilos que utilizaban para obtener resultados. Para ello, buscamos pruebas de puntos fuertes y oportunidades de desarrollo en todo el espectro comprendido entre los estilos directivo y de empoderamiento. También estudiamos la capacidad de los ejecutivos para trabajar a través de redes y mejorar el desempeño organizacional inculcando y aprovechando las habilidades interpersonales.

En este artículo resumiremos nuestras conclusiones. En primer lugar, al mostrar las historias de varios de los candidatos de nuestro estudio, describiremos el largo viaje que deben recorrer la mayoría de los aspirantes a directores ejecutivos para desarrollar adecuadamente las habilidades interpersonales necesarias para el liderazgo actual. A continuación, presentaremos algunas

directrices para cualquiera que se embarque en un viaje así. (Hemos disfrazado las identidades de las personas cuyas historias compartimos y, a veces, las combinamos para proteger su privacidad y captar toda la gama de experiencias que observamos).

Un viaje en tres etapas

¿Cómo pueden los líderes que no tienen habilidades blandas desarrollar un estilo más habilitador?

La lección principal que aprendimos de nuestras entrevistas es que no hay un momento en el que todo encaje en su lugar. A la gente le encantan las historias de conversiones repentinas, que existen en todas las culturas. Piense en la historia bíblica de Saulo, que de repente se convirtió en el apóstol Pablo tras quedar ciego por Dios en el camino a Damasco. Sin embargo, la mayoría de las transformaciones no se producen de esta manera. En cambio, implican deambulación e incertidumbre, batallas internas y períodos prolongados de lucha personal. Una analogía mejor podría ser la historia de Ulises, que tuvo un largo y arduo viaje de regreso a Ítaca desde Troya.

Lo mismo ocurre con la ampliación de su repertorio de habilidades interpersonales. No se trata de un hecho único, sino de un proceso complicado que se desarrolla con el tiempo, a menudo de forma incómoda, con muchos giros y vueltas. Dicho esto, hay etapas y desafíos predecibles en el camino.

La primera etapa es la *salida*, durante el cual el líder reconoce la necesidad de un cambio y comienza deliberadamente a dejar atrás las formas de trabajo conocidas. El segundo es el *viaje*, un momento de transición durante el cual el líder se encuentra con obstáculos y pruebas que enseñan lecciones importantes y abren el camino a la transformación. Por último, está el *devolución*,

durante el cual los líderes llegan a una nueva comprensión de quiénes son y qué tipo de líderes quieren ser y comienzan a transferir lo que han aprendido a los demás.

Ahora exploremos cada una de estas etapas.

La salida

Los líderes modifican sus formas habituales (y exitosas) de hacer las cosas solo cuando se dan cuenta de la brecha entre el lugar en el que están y el lugar en el que quieren estar. El catalizador podría ser un hecho en particular o los comentarios de colegas o entrenadores. Pero normalmente las personas se embarcan en un esfuerzo concertado para cambiar solo después de múltiples experiencias y conversaciones que les hagan darse cuenta de que su comportamiento impide los resultados que les importan.

Tomemos como ejemplo a Flavio, que trabajó como director general de ingeniería en una importante empresa de tecnología antes de convertirse en su COO y, luego, en CEO. En su puesto de director general, Flavio estaba ansioso por mejorar la forma en que sus equipos de ventas posicionaban los productos y aumentar las ventas. En su opinión, no estaban llevando los productos al mercado con la suficiente rapidez, por lo que los presionaba cada vez más. Pronto empezó a oír que la gente pensaba que estaba impulsando su propia agenda en lugar de la de la empresa, pero la descartó por considerarla la queja de quienes se resisten al cambio. Entonces, sus colegas a los que respetaba empezaron a retirarse de las conversaciones con él, incluidas las personas cuyo apoyo era fundamental. Su comportamiento, le dijo un exmiembro del equipo con franqueza, estaba alejando a las mismas personas que necesitaba para que su estrategia de comercialización funcionara. Un entrenador ejecutivo lo ayudó a entender el meollo del problema (no estaba elaborando una estrategia junto con otros) y a reconocer la necesidad urgente de cambiar.

Ampliar su repertorio de habilidades interpersonales no es un hecho único, sino un proceso complicado que se desarrolla con el tiempo, a menudo de forma incómoda, con muchos giros y vueltas.

El ímpetu del cambio puede llegar de otras maneras. A menudo hemos visto a los ejecutivos emular a los jefes con habilidades sociales más desarrolladas (normalmente en el contexto de un cambio organizacional hacia una cultura más empoderadora) y descubrir que sus nuevos comportamientos les ayudan a lograr resultados valiosos.

Eso es lo que pasó con Rajiv, un recién nombrado CEO de la división. El jefe de Rajiv, el CEO de la empresa, había lanzado una iniciativa para inculcar una cultura de colaboración y seguridad psicológica en su equipo directivo, que incluía a Rajiv. Deseoso de seguir el ejemplo de su jefe, Rajiv replicó el esfuerzo con su propia unidad. Aunque al principio lo hizo de manera superficial, «marque la casilla», se sorprendió al descubrir que él y su equipo mantenían conversaciones más abiertas. También comenzó a recibir comentarios sinceros sobre su estilo de liderazgo, que, según aprendió, infundía miedo y fomentaba el silencio. Rajiv recurrió a un entrenador externo, asumiendo que la «solución» era simplemente una cuestión de adquirir mejores habilidades de escucha. Pero el entrenador lo ayudó a reconocer una gran desconexión entre la forma en que se veía a sí mismo y la forma en que lo veían los demás y le hizo ver lo profundamente arraigadas, generalizadas y alienantes que se habían vuelto sus tendencias controladoras. Su «¡ja!» El momento, el verdadero

comienzo de su viaje, llegó en el que se dio cuenta del tiempo y el esfuerzo que tendría que dedicar a mejorar su forma de trabajar con los demás.

Según nuestra experiencia, muchos líderes subestiman el alcance del cambio necesario y necesitan la ayuda y la perspectiva de un socio de confianza: un asesor, un mentor o un entrenador. No todos llegan al punto de partida. Y los que se embarquen en un auténtico viaje de descubrimiento necesitarán humildad, autoconciencia, paciencia y resiliencia para completarlo.

El viaje

Tras observar a muchos líderes superar esta etapa, hemos descubierto que los que tienen éxito siguen tres prácticas clave.

Crear un nuevo contexto de aprendizaje. Los ejecutivos tienden a perseguir dos tipos principales de aprendizaje a medida que se esfuerzan por cambiar su comportamiento. Una implica ponerse en situaciones en las que no tienen autoridad directa y, por lo tanto, se ven obligados a desarrollar un estilo más indirecto y empoderador. A esto lo llamamos *aprendizaje de fuera hacia dentro*.

El aprendizaje de fuera hacia dentro puede ser especialmente útil para los candidatos a CEO, cuyo estilo de liderazgo se basa firmemente en hacer que las personas rindan cuentas, impulsar el rendimiento y lograr resultados. Estos líderes suelen tener dificultades para experimentar con un nuevo estilo cuando trabajan con equipos que están familiarizados con el anterior. Al asumir funciones o proyectos fuera de sus propias áreas (funciones en las que no tienen antecedentes y deben adoptar una manera colaborativa), los líderes pueden desarrollar habilidades interpersonales para usarlas más adelante con sus propios equipos.

Tomemos como ejemplo a Karen, una líder de una gran empresa industrial que se había abierto camino en la jerarquía cultivando un estilo de liderazgo directivo. Con cada ascenso, Karen había asumido responsabilidades adicionales, pero cuando finalmente pasó a un puesto de alta dirección, se dio cuenta de que no era muy conocida fuera de su división y que no sabía cómo dirigir a personas que no eran sus subordinados directos.

Muchos líderes subestiman el alcance del cambio necesario y necesitan la ayuda de un socio de confianza: un asesor, un mentor o un entrenador.

Por suerte, alrededor de esa época asumió un puesto en una junta externa que le dio la oportunidad de aprender de fuera hacia dentro. Las reuniones de la junta exigieron que ella y sus colegas directores abordaran situaciones complejas de múltiples partes interesadas con intereses contrapuestos y, para hacerlo con éxito, tuvo que aprender a ejercer influencia sin autoridad, por ejemplo, haciendo preguntas y buscando los resultados deseados. Pudo perfeccionar aún más esas habilidades cuando, además de su nuevo puesto en la alta dirección, se le pidió que dirigiera las iniciativas de diversidad, equidad e inclusión de su empresa.

Esas experiencias ayudaron a Karen a convertirse en el tipo de líder que sabía que tenía que ser. Aun así, la transición fue difícil: trabajando bajo las presiones de su nuevo puesto, a veces se esforzaba por controlar incluso los aspectos más pequeños de las tareas en cuestión, un viejo hábito que estaba en desacuerdo con un estilo de liderazgo más inclusivo. En esos momentos, el trabajo externo que realizaba la ayudaba a evitar patrones arraigados y a centrarse en empoderar a los demás.

Los líderes también pueden transformar su estilo tomando las habilidades que han desarrollado en sus propios equipos y subunidades o incluso en sus vidas personales y utilizarlas de manera más amplia. A esto lo llamamos *aprendizaje de adentro hacia afuera*.

Pensemos en Alex, un ejecutivo de alto nivel recientemente ascendido en una empresa industrial. Durante años, Alex se esforzó por adoptar un estilo más suave. Su afán por triunfar a menudo le hacía sentir la necesidad de controlar los resultados y, a veces, lo percibían como competitivo, muy nervioso y autoritario. Su oportunidad de aprender de adentro hacia afuera comenzó en casa, donde él y su esposa estaban trabajando en el desarrollo de un estilo de crianza colaborativo que les permitiera apoyar a su hijo durante su difícil adolescencia.



Giulia Neri

Cuando Alex asumió su nuevo puesto de alta dirección, se dio cuenta de que algunas de las habilidades que estaba cultivando con su familia (escuchar activamente, reconocer y gestionar sus propias emociones, pedir más que contar) podrían serle útiles como líder, así que las probó. Los comentarios que recibió fueron positivos y siguió adelante. Anteriormente, había intentado

anteponer los intereses de su unidad a los de sus compañeros, pero ahora, poco a poco, empezó a ver oportunidades en las que todos ganaban. Lo que había aprendido dentro, en su vida personal, le ayudó a acelerar su viaje.

Reclutar ayudantes. En cada etapa del proceso de desarrollo, necesita socios que puedan hacer que rinda cuentas, que le den comentarios sinceros, que lo ayuden a unir los puntos y a mostrar espejos que revelen su verdadera naturaleza. Odiseo nunca habría podido superar las sirenas por sí solo.

Kevin, el CEO de una gran firma financiera, es un buen ejemplo. Se incorporó a la firma cinco años antes de ser nombrado CEO. En su antigua firma, donde había sido el director de la función financiera, se había ganado la reputación de tener codos afilados. Pero su nueva firma se enorgullecía de una cultura de respeto y calidez mutuos y, en ese contexto, su estilo era discordante.

Cuando la firma inició su proceso de sucesión de CEO, los excelentes resultados de Kevin lo convirtieron en un candidato obvio. Pero el director de recursos humanos de su empresa dejó claro que nunca conseguiría el puesto más importante a menos que mejorara su capacidad de considerar e incluir los puntos de vista de los demás. Con tanto en juego, comenzó a trabajar en serio en sus habilidades interpersonales. Como suele ocurrir con las personas inteligentes y ambiciosas, Kevin fue capaz de adaptarse lo suficiente como para conseguir el puesto más importante. Pero los cambios que hizo fueron superficiales y representaban su «mejor», pero desde luego no su yo «de todos los días». Una vez en el puesto de CEO, se encontró con regularidad cayendo en los viejos patrones.

Para *en serio* cambio, Kevin se dio cuenta, necesitaba la ayuda de los demás. Empezó por establecer un sistema de responsabilidad con un entrenador externo, que en las sesiones regulares trabajaba con él para crear nuevos hábitos y entender lo que

desencadenaba sus tendencias dominantes. También pidió a un pequeño grupo de colegas de confianza que lo denunciaran por su comportamiento anterior. Al principio, le costaba obtener comentarios honestos de la gente de su círculo íntimo porque tenían miedo de disgustarlo. Así que empezó a trabajar para crear una mayor seguridad psicológica. Empezó a expresar su gratitud por los comentarios con regularidad, esforzándose por identificar los aspectos de los mismos que apreciaba especialmente, aunque no estuviera de acuerdo. Esa sencilla técnica puso en marcha un círculo virtuoso: cuanto más permitía que los miembros de su equipo lo ayudaran, más dispuestos y capaces estaban de apoyarlo.

Persistir en los reveses (y aprender de ellos). La línea hasta la meta rara vez es recta. A medida que aumenta lo que está en juego y aumenta la ansiedad por el desempeño, los ejecutivos suelen volver al viejo estilo que los hizo triunfar durante años. Alternativamente, solo demuestran una comprensión ingenua de sus nuevas habilidades, lo que produce resultados poco óptimos. Dos pasos adelante, un paso atrás. El viaje de adaptación implica casi siempre retroceder y sobrepasar. Para seguir adelante, tiene que centrarse en las pequeñas victorias.

Una nueva CEO, María, estaba deseosa de empoderar al máximo a su equipo, pero cayó en la trampa de delegar la responsabilidad de demasiadas decisiones. Durante dos semanas de estrategia fuera de las instalaciones con sus 30 principales líderes, por ejemplo, esperaba crear conjuntamente una nueva dirección estratégica. Sabía que la última vez que intentó dar a su equipo más autoridad para tomar decisiones de gran alcance, había logrado poco y sus miembros se sintieron frustrados por lo que percibían como una falta de dirección. En una conversación con su entrenador, María reconoció que un mejor enfoque sería conservar la autoridad sobre las decisiones clave, pero recopilar

información de forma más inclusiva. El proceso funcionó en la primera sesión fuera de las instalaciones y preparó el terreno para una segunda sesión más libre y productiva.

Paradójicamente, a medida que su capacidad de empoderar más evoluciona, los líderes pueden utilizar un enfoque directivo de manera más intencionada y eficaz en situaciones que lo exijan.

Al demostrar el potencial de un nuevo estilo y obtener comentarios positivos, las pequeñas victorias comienzan a cambiar la motivación del líder de *necesidad* («Necesito ser un mejor comunicador») para *posibilidad* («Estoy trabajando para comunicarme mejor porque me ayudará a lograr mi objetivo») y *identidad* («Estoy trabajando para comunicarme mejor porque eso es lo que quiero ser»). Estos cambios sutiles ayudan a los líderes a ser más autorreflexivos y persistentes, rasgos muy valiosos para cualquiera que intente definir y anclar un nuevo yo.

El regreso

Llega el momento del regreso cuando, tras las pruebas y tribulaciones del viaje, los líderes por fin internalizan un estilo de liderazgo más poderoso, lo ven como un reflejo genuino de su nuevo yo y pueden emplearlo en todos los ámbitos de su vida profesional. Su aprendizaje está lejos de haber terminado en este momento, pero se ha vuelto autosuficiente.

Para que quede claro, no existe el «mejor» estilo. Los líderes siempre deben juzgar cuándo ser más directivos o más habilitadores. Hemos visto varios casos de ejecutivos que se desviaron demasiado en una dirección inclusiva cuando se

requería una más imponente. Pero cuando los líderes cuentan con un repertorio más amplio y con ideas ganadas con tanto esfuerzo sobre el impacto de su comportamiento, son más capaces de adaptarse a lo que se necesita. Paradójicamente, a medida que su capacidad de empoderar más evoluciona, los líderes pueden utilizar un enfoque directivo de manera más intencionada y eficaz en situaciones que lo exijan.

¿Qué es lo que mejor predice el éxito como CEO?

Sugerencia: No se trata de lo bien que los candidatos hayan obtenido resultados en el pasado.

Los candidatos a CEO seleccionados de nuestra muestra obtuvieron puntuaciones más altas que los que no tuvieron éxito en tres dimensiones:

Un segundo indicador de haber entrado en la fase de vuelta es el deseo de compartir y amplificar su aprendizaje. Esto es fundamental porque aumenta la capacidad de su organización para desarrollar su fuerza laboral.

Me vienen a la mente tres ejemplos. Un ejecutivo implementó un proceso de planificación de la sucesión a largo plazo para garantizar que los líderes emergentes tuvieran la oportunidad de aprender a ejercer influencia sin autoridad. Otro ejecutivo, un abogado que dirigía uno de los consultorios más importantes de su firma, se dio cuenta de que el sistema de gestión del

desempeño de su firma estaba impidiendo el tipo de debates sobre el desarrollo de los que se había beneficiado, por lo que trabajó con Recursos Humanos para revisar todo el sistema. Un tercer ejecutivo se dio cuenta de que la forma en que su organización realizaba las revisiones empresariales trimestrales no se prestaba a las conversaciones introspectivas que había llegado a valorar en su viaje de adaptación. Así que renovó el proceso para animar a los demás a ser dueños de sus errores y a hacerse vulnerables por el bien del aprendizaje.

Empezar su propio viaje

La mayoría de los ejecutivos con alto desempeño actuales «entienden» intelectualmente los argumentos a favor de mejores habilidades interpersonales y saben que sus estilos directivos bien perfeccionados tienen importantes desventajas. Pero aprender y conservar nuevos hábitos y habilidades, especialmente bajo presión, exige compromiso y esfuerzo. Estos son algunos consejos que le ayudarán a ponerse en marcha.

Sepa lo que le espera. Al principio, aumentar sus habilidades interpersonales puede parecer bastante simple. Pero las personas que carecen de conocimientos o experiencia suelen sobreestimar sus propias competencias, el famoso efecto Dunning-Kruger. E incluso los directivos con experiencia tienden a creer que son mejores entrenando de lo que realmente son. Por eso es importante desarrollar una idea realista del tiempo y el esfuerzo necesarios para adaptar genuinamente su estilo. Saber qué hitos hay que tener en cuenta, como las victorias anticipadas y la recuperación de un revés, puede ayudar.

Planifique su agenda de aprendizaje. Recuerde que puede que necesite mejorar sus habilidades en determinados entornos. Puede que se le dé bien gestionar de forma colaborativa situaciones complejas con múltiples partes interesadas en las que no tiene autoridad directa sobre las personas con las que trabaja,

pero le cuesta hacer lo mismo con su propio equipo. O puede que se destaque escuchando y fomentando la seguridad psicológica con su equipo, pero se dé cuenta de que no puede aprovechar esas habilidades interpersonales para hacer las cosas con sus compañeros de toda la organización.

Una vez que haya identificado un punto fuerte que quiera desarrollar, experimente con su uso en diferentes contextos. Recordemos a Karen, cuyas funciones en un consejo externo y al frente de la iniciativa DEI de su empresa la ayudaron a aprender a ejercer influencia sin tener una autoridad directa. Su experiencia fue similar a la de muchos ejecutivos con los que hemos trabajado: solo después de adquirir perspectiva en un nuevo proyecto, función o entorno, entendieron realmente el significado de los consejos de desarrollo que habían recibido, una de las razones por las que los trabajos temporales, los proyectos paralelos y las rotaciones de puestos pueden ser factores tan eficaces de la transformación. Es difícil cambiar si sigue haciendo más de lo mismo.

Cree un espacio para el aprendizaje. Dedicar un tiempo regular a la reflexión es una forma sencilla de acelerar su progreso, capitalizar las pequeñas victorias y aprender más de sus inevitables reveses. Pero este tipo de ejercicio diario funciona mejor si también hace una pausa periódica para contemplar el panorama general. Como ha dicho Ron Heifetz, de la Escuela Kennedy de Harvard, es importante pasar tiempo «en la pista de baile» y «en el balcón».

Dos de los aspirantes a directores ejecutivos de nuestro estudio utilizaron la estrategia de reflexión regular de forma muy eficaz. Una pasaba sus 20 minutos de viaje al trabajo todas las mañanas pensando en las interacciones del día anterior y definiendo una intención de aprendizaje para el día. El segundo reservó un tiempo normal de la semana para reflexionar sobre sus éxitos,

fracasos y desafíos como líder. También utilizaba ese tiempo para solicitar comentarios de sus colegas, a menudo haciéndoles preguntas como «¿Qué me vio hacer o me oyó decir?» y «¿Qué le gustaría verme hacer o oírme decir?»

El aprendizaje requiere que reconozca los patrones en los que cae. Kevin identificó la suya escribiendo en un diario sobre las muchas situaciones en las que podría haber sido más agradecido y menos duro con sus colegas. Más tarde, analizaría esas situaciones en detalle y visualizaría otras formas de responder. Un entrenador lo ayudó a reconocer que su yo abrasivo a menudo surgía cuando estaba impaciente, así que elaboraron un plan: cada vez que sentía que su impaciencia aumentaba, presionaba cada dedo con el pulgar antes de responder. El solo hecho de crear ese pequeño espacio entre el estímulo y la respuesta le ayudó a reaccionar como pretendía.

No vaya solo. Los entrenadores y mentores ajenos a sus líneas de denuncia habituales pueden ser de gran ayuda, pero también tendrá que confiar en colegas cercanos y, en algunos casos, incluso en sus familiares o amigos, personas que pueden hacer que rinda cuentas y ofrecer comentarios instantáneos de formas que nadie más puede hacer.

Con eso en mente, seleccione un par de colegas en los que pueda confiar para que le den comentarios sinceros e ideas de mejora. Al hacerlo, demostrará su compromiso de convertirse en un mejor líder. También dejará claro a quienes lo rodean que le importa, lo que garantiza que cuando se equivoque, como es inevitable, reciba ayuda y el beneficio de la duda. Pero tenga cuidado: cuando pida comentarios, prepárese para hacer un seguimiento. Hemos descubierto que los líderes con más probabilidades de fracasar en sus viajes de adaptación son aquellos cuyos colegas se cansan de dar su opinión porque parece que no sale nada de ello.

...

Más que nunca, necesitamos líderes que puedan aprovechar el ingenio y fomentar la participación. En el nivel más alto de las organizaciones, el éxito requiere un amplio repertorio de habilidades interpersonales que permitan liderar a otros indirectamente a gran escala. Para muchos ejecutivos, conseguirlos implicará un viaje de transformación, uno que probablemente sea más largo y difícil de lo que imaginaban, pero, en última instancia, también más gratificante.

A version of this article appeared in the May–June 2023 issue of *Harvard Business Review*.

HI

Herminia Ibarra is the Charles Handy Professor of Organisational Behaviour at London Business School and the author of *Act Like a Leader, Think Like a Leader*, revised edition (Harvard Business Review Press, forthcoming), and *Working Identity*, revised edition (Harvard Business Review Press, forthcoming).

 @Herminialbarra

CH

Claudius A. Hildebrand is a member of Spencer Stuart's leadership advisory services and CEO practice and a coauthor of *Passages of Leadership* (PublicAffairs, forthcoming).

SV

Sabine Vinck leads Spencer Stuart's leadership advisory services practice in Europe, the Middle East, Africa, and the Asia Pacific region.

Recommended For You

You Need Two Leadership Gears



Radical Optionality



You've Got to Set Your People Up to Succeed



PODCAST Rachel Carson's Quiet and Powerful Leadership

